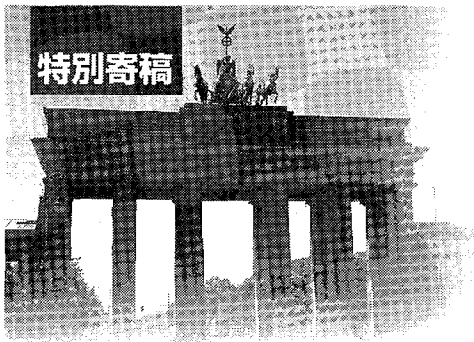


特別寄稿



ドイツの企業体制の 先駆性と問題性

——企業統治と市場機構の視点から

一橋大学大学院教授

村田和彦

Murata Kazuhiko

〈はじめに〉

ドイツのダイムラークライスラー社の「監査役会」(Aufsichtsrat)による、経営再建中の三菱自動車に対する支援打ち切りの発表(2004年4月22日)は、その2日前には、19日に開催された「取締役会」(Vorstand)において、増資と融資を含めて7,000億円規模の支援を行うという再建策の大枠が決定されたと報じられていただけに、筆者にとってはある種の衝撃を与えるものであった。この衝撃の内容には、つぎの3つのものが含まれている。

その第1は、何よりも業務執行機関である「取締役会」の決定を、業務執行の監督機関である「監査役会」が否決できたということである。というのは、ドイツにおいても、多くの専門家集団の協力のもとに策定される「取締役会」の原案が、「監査役会」の正式の会議の場において否決されることは、きわめて稀なことであり、満場一致のもとに承認されるのが普通であるからである。この事態は、「監査役会の形骸化・形式化・儀式化」とよばれるとともに、憂慮されるべきものでもあったのである。ところが、この度の出来事は、その「監査役会」が業務執行の監督という期待された任務を見事に遂行できることを世の人々に明白な形で実行してみせたのである。

衝撃の第2は、ドイツに固有な「監査役会労資共同決定制度」の実効性に関して、形骸化・

形式化・儀式化している「監査役会」をいくら労資同数構成にしたところで、その実効性は疑わしいとする見解を、この度の出来事は一掃するものであるとも解されることである。

衝撃の第3は、今日、世界的に「企業統治」(corporate governance)の問題が議論されているのであるが、ドイツのダイムラークライスラー社においては、ユルゲン・シュレンプ社長が率いる執行役員からなる「取締役会」の決定に、株主代表監査役のみならず労働者代表監査役も反対し、これを否決したことは、あらためて、ドイツの固有の「企業統治」の機構について再考察する必要性があることを示唆していると解されたことである。すなわち、一方で資本を提供する株主の利害のみに焦点をあてた統治機構を志向する主張があり、他方で労働を提供する従業員の利害に重心を置いた主張が展開されている中で、今一度、労資双方の利害を企業管理の場で考慮するドイツの制度について、あらためて学ぶ必要性があることを、この度の出来事は筆者に痛感させたのである。

さて本稿で筆者が企図しているのは、ドイツの「企業体制」(Unternehmensverfassung)がもっている先駆性と、ドイツの企業体制にもなお含まれている問題性とを再考察することによって、「企業統治」に関する今日の議論において欠落していると解される「視点」を明らかにすることである。

Ⅰ ドイツの企業体制の先駆性

——株主利害と従業員利害の調和

ドイツの企業体制が、企業統治の議論とのかかわりにおいてもっている先駆性として筆者が把握しているのは、それが資本提供者の利害のみならず労働提供者の利害にも配慮を払う企業体制、すなわち「労資同権」(Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit)を志向する企業体制を、世界の国々に先駆けて展開していることである。それでは、ドイツの企業体制は、どのような根拠のもとに、労資同権を志向する企業体制として特徴づけることができるのであろうか。また何故に、労資同権を志向することのうちに、先駆性が見出されうるのであろうか。

さて、筆者がドイツの企業体制を労資同権の実現を志向する企業体制として特徴づけようと考える根拠は、それが企業のいろいろな段階において、資本提供者と労働提供者の「共同決定」(Mitbestimmung)、使用者と被用者の「共同決定」の機会を制度化していることである。より具体的に示すとするならば、以下のようないし事項が挙げられる。(1)日本とアメリカの取締役会(board of directors)に相当する機関でもあるドイツの「監査役会」(Aufsichtsrat)の構成員については、その半数を「株主総会」(Hauptversammlung)が選出し、残りの半分を被用者が選出することにより、監査役会において労資の共同決定が行われる。しかも労資共同決定の対象事項は、日本の代表取締役、アメリカの最高執行役員(chief executive officer)に相当するドイツの「取締役会」(Vorstand)の構成員の任免と、その業務執行の監督である。(2)鉄鋼・石炭業を営む企業においては、その「取締役会」の中に、労務問題を担当する「労務担当取締役」(Arbeitsdirektor)の設置を義務づけるとともに、その任免に関して、被用者代表監査役の過半数の同意を条件とする形で、取締役会の段階でも、労働者

の利害に配慮しようとする志向が見出される。

(3)産業別労働組合と使用者団体との間で締結される「労働協約」(Tarifvertrag)の基礎のもとに、さらに「事業所」(Betrieb)段階での労働者の利害を擁護する従業員代表機関として、「経営協議会」(Betriebsrat)の設置が義務づけられ、事業所段階の労働者の諸問題について、この経営協議会と取締役会とによる「共同決定」が展開される。

要するに、「監査役会」、「取締役会」、および「事業所」の各段階において「労資共同決定」が制度化されていることが、筆者がドイツの企業体制を「労資同権」志向の企業体制として特徴づける根拠である。それでは、「労資同権」志向のドイツの企業体制は、今日の企業統治の議論とのかかわりで、どのような意味で先駆性をもっていると言われうるのであろうか。

ドイツの企業体制のうちに筆者が先駆性が見出されうると解する根拠は、つぎの4点である。第1点は、株主主権の企業体制が主張される場合の理論的前提が現実には成立しないことである。第2点は、企業による商品生産の円滑な進展のためには、構造的に、資本の提供者だけではなく、人間労働の提供者にも「主権」を認めることが必要なことである。第3点は、今日の企業の置かれている競争状況が、人間労働の提供者による「革新」職能の遂行をもとめていることである。第4点は、人間の生活全体の中で生産生活が依然として大きな位置を占めている時に、この生産生活にかかわる決定から労働する人間が排除されている事態は放置されることが許されないことである。以下、上記の4点について説明を加えることとする。

(1) 株主主権の企業統治が主張される場合に、その理論的前提として置かれているのは、筆者の考えるところでは、まず第1に、企業による商品生産活動の駆動力をなすものこそは株主であり、第2に企業による商品生産活動に付随する一切の危険を負担するものは株主のみであるとする仮定である。第1の仮定は、いいかえる

と、「使用価値」(Gebrauchswert)の生産・販売を介して「交換価値」(Tauschwert)の形成・増殖をもとめてやまない「資本の論理」・「資本の機能」の人格的担い手こそは、株主であるということになる。この第1の仮定については、「使用価値」をもつものの「研究・開発」、さらには「製造・販売」が特殊の能力を必要とするようになるにつれて、「資本と経営の人格的分離」がすでに現実展開をみており、したがって、株主だけが商品生産の駆動力であるとする仮定は成り立たない。第2の仮定、すなわち株主のみが危険を負担するという仮定は、それが成立するならば、危険負担者である株主に企業活動に関する最終的決定権と監視・監督権を与えるべしとする主張が導出される。この第2の仮定は、株主以外のすべての会社関係者による会社への貢献については、事前の契約を通じて、会社の業績の変動にもかかわらず、貢献に相応する報酬が払われることになっており、したがって株主以外のすべての会社関係者は企業活動に付随する危険を負担するものではないとする仮定を、その背後にもっている。今、人間労働の提供者についてののみとり上げるとして、「一般的技能」(generic skill)については、貢献に相応する報酬を、事前に契約を通じて保証することができるとしても、「会社特殊的技能」(firm-specific skill)については、貢献に相応する報酬を事前の契約を通じて完全に保証することは、ついにできない。というのは、この「会社特殊的技能」の内容の確定、その企業への貢献度の測定、さらに「会社特殊技能」への投資の個人の負担の割合の確認自体が困難であり、ましてや他企業による評価には一層の困難が伴い、したがって「会社特殊的技能」の提供者には、貢献に相応するだけの報酬が与えられないという危険がつきまとうことになる。とするならば、株主のみが危険を負担するという仮定に立脚している株主主権の主張は、理論的に成立しえないことになる。要するに、以上のことは、「経営職能」の担当者と「会社特殊

技能」の提供者にも、株主と並んで企業活動に関する基本的決定に参加させる企業体制の必要性を世界の国々に先駆けて看取しているドイツの企業体制の中に「先駆性」が見出されることを意味している。

(2) 企業の内部に人的生産力と物的生産力とによって構成される「技術的構造」と並んで、人的生産力の所有者によって構成される「社会的構造」が存在しており、しかも「技術的構造」において遂行されることが期待されている生産職能が円滑に遂行されるためには、「社会的構造」を構成する人間に対して、担当する生産職能の相違とは別個に、生活の安定の保障と自由労働の保障(具体的には経営参加の制度)とが不可欠であるとするならば、この点についても、ドイツの企業体制のうちに先駆性が存在しているといえる。

(3) 今日の企業を取巻く競争状況は、消費者が買ってくれる商品であって、他企業が模倣することができないか、むずかしい製品を、しかも他企業が模倣することができないか、むずかしい生産方法によって生産・販売する能力、すなわち「会社特殊的能力」を企業が保有していることをもとめてやまない。この要請にこたえるためには、資本もちろん不可欠ではあるが、資本だけでは十分でなく、さらに「会社特殊的能力」を育成する努力が必要とされる。このためには、企業の繁栄の基礎をなす「会社特殊的能力」の高揚に努力をすすんで傾注しようとする意欲をもった人間の育成が必要となる。このためには、さらに、人間労働の提供者に、企業内での主権を与えるような制度が用意されなければならない。もちろん、必要な人的生産力と物的生産力とを調達するためには、資本が必要とされるのであるが、株主となって資本を供給してもらうためにも、消費者が買いとってくれる商品を考案し、生産できる能力と意欲をもった従業員がいることが大前提である。この点からしても、ドイツの労資同権の企業体制には先駆性が認められる。

(4) 人間が企業の中で過ごす生産生活・職業生活・労働生活が人間の生活全体の中で占めている位置は、今日においても、依然として重要である。この生産生活の質に重大な影響を及ぼす決定が、株主の見地からのみ行われることは、それ自体としても問題である。企業内での民主主義の実現、人間としての労働者の基本的権利すなわち「人権」の尊重という立場からも、ドイツの企業体制は、先駆性を十二分に保有するといわれうる。

以上において、ドイツの企業体制に含まれている先駆性を明らかにした。要するに、資本提供者の利害と人間労働の提供者の利害の両方が反映される機構の形成の必要性和可能性をわれわれに実践において示しているところにドイツの企業体制の先駆性が見出される。

II ドイツの企業体制の問題性

——生産者利害と消費者利害の対立

「労資共同決定」が制度化されているドイツの企業体制のうちには、われわれが学びとりうる「先駆性」が存在しているのであるが、しかし、ドイツの企業体制にも、なお見のがすことのできない「問題性」も存在している。ドイツの企業体制に含まれている「問題性」として筆者が考えるものには、つぎの2つがある。その第1は、それが消費者の利益を犠牲にして、生産者主権の経済体制を招来する危険性があることである。第2の問題性は、逆に、消費者の利己的な商品選択をめぐる企業間競争が、労働者の利益を犠牲にする形での消費者主権の経済体制を招来し、労資同権の企業体制を瓦解させる危険性があることである。以下、この2つの問題性について、より詳しくとり上げることとする。

(1) 企業による商品生産活動の社会的意義は、何よりもまず消費者の必要とするものを、自己責任において探し出すとともに、消費者が必要とする量だけ、必要とする時期に、消費者が支

払うことができる価格で供給するところにある。ところが労働時間の短縮、ゆっくりとした労働速度と適正な労働密度を求める労働者の要求は、望む数量の商品の迅速な入手を求める消費者に対しては不便を強いることともなる。また高い賃金を求める労働者の要求は、製品原価の低減努力の方向へと向かわないで、かえって製品価格に転嫁されて、消費者に高価格製品の購入を強いることともなる。また労働者の不注意や怠慢が、欠陥商品の発現へと導くこともある。さらに労働生活の質の向上を求める労働争議の頻発は、消費者に不便を強いることともなる。要するに、労働生活の質の向上が、消費者の利益を犠牲にし、不便を強要する形で展開する危険性が、ドイツの企業体制にも依然として随伴しているのである。こうした危険性は、企業が製品市場において独占的地位を占めるにしたがって、ますます大きくなる。また、消費者の必要そのものが、巨大企業によって操作されたものとなる危険性も存在する。さらには、消費者の生活様式そのものが、生産者側によって創造される事態すら起こりうる。いずれにせよ、生産者主権の経済体制が、消費者主権の経済体制に取って代わる危険性をさらに助長する危険性が、ドイツの企業体制にも含まれていることが、第1の問題性として筆者が把握するものである。

(2) ドイツの企業体制にも含まれている第2の問題性は、それが消費者の理解と協力があってはじめて持続的に存立できることである。換言すれば、消費者がある種の不便を我慢してくれる消費者であってはじめてドイツの企業体制はその存続が可能となるのである。筆者がこのことを問題とするのは、製品市場における企業間競争が、商品の低価格、早期入手、大量入手、利便性、頻繁なモデル変更をめぐる熾烈な形で展開されるようになってくると、そして消費者自身の商品選択基準がもっぱら自分自身にとっての利便性にもとづくようになってくると、ある種の不便を消費者が我慢してくれることをその存立条件とするドイツの企業体制は、つい

にはその競争能力を失い、瓦解せざるをえなくなると解するからである。すなわち、製品市場における企業の競争が、もっぱら利己的で瞬時的な消費者の欲求を、どの企業がより迅速に充足するかをめぐる展開される場合には、もはや労働者の要求に耳を傾け、労働生活の質の向上に努力を傾注する「ゆとり」はなくなってしまう。このことは、ドイツの労資同権の企業体制は、それに理解を示し、その存立を許す消費者と生活様式のもとでのみ成立し、逆に、消費者主権のみが優先され、そのために労働者の利害が犠牲にされるところでは、成立できないことを意味する。企業間の競争が地球規模で行われるようになり、ドイツのこれまでの消費習慣・消費文化とは異質な消費文化、それも消費者にとっての利便性のみを追求し、結果として労働者に犠牲を強いる消費文化が浸透するようになると、ドイツの企業体制の存続はむずかしくなってくる。

結局、ドイツの企業体制にも含まれる問題性、つまり生産者なканずく労働者の利害と消費者の利害の間の対立をどのようにして克服するかという問題は、ドイツの企業体制によっても克服されず、別の方法での努力が必要とされるということである。生産者主権と消費者主権の間の調整が依然として必要とされることが、ドイツの企業体制にも含まれている問題性である。

III 企業の統治機構と市場の取引機構

ドイツの企業体制の内に含まれている「先駆性」と「問題性」の確認の作業を踏まえて、今日の企業統治の議論、なканずく株主重視の主張を考察するならば、いくつかの示唆を、われわれは得ることができる。

第1の示唆は、企業の内部の組織変革の1つとして統治機構の再構築を株主の利害を擁護するという立場から行う場合であっても、人間労働の提供者の利害に対して十分な配慮が払われるように、制度上の工夫が必要なことである。

というのは、株主の利害は、株式に対する配当にしても、株式の市場価格にしても、当該企業が他の競争企業からは消費者が買うことのできない「使用価値」をもつ商品を生産できる能力をもっているのはじめて、擁護されることになるからである。こうした意味での企業の競争能力が、他企業の模倣困難な製品を考案し、商品として製造する能力、しかも模倣困難な方法で生産していく能力に依存する度合いが大きければ大きいほど、こうした能力をもつ労働者、管理労働者と作業労働者の存在に、企業の競争能力は依存することになる。

第2の示唆は、企業の統治機構の改革は、株主の利害だけではなく、労働者の利害にも考慮が払われる場合であっても、否、労働者の利害に配慮が払われれば払われるほど、生産者の利害を優先させて、消費者の利益を犠牲にする危険も大きくなるので、消費者の利益を犠牲にするような企業の製品を買わないで、他の企業の製品を消費者が選択することが、制度的に可能となっていなければならないことである。このためには、消費者が望む商品を選択できる市場機構・競争機構が用意されていなければならない。

示唆の第3は、企業の商品生産の社会的意義は、どこまでも消費者の必要を満たす商品进行研究・開発し、製造・販売することのうちに存在するのであるが、消費者の商品選択基準が、利己的な「利便性」におかれ、この「利便性」をめぐる、激しい競争が行われるような市場機構においては、消費者の独善的利害のために、生産者なканずく労働者の利害が犠牲にされることとなるので、消費者に対しても、商品選択の基準に関して、労働者に犠牲を強いることによって生産された商品は買わないという「自省」がもとめられることである。このためには、労働者の声を明瞭に示す機構が必要となってくる。

示唆の第4は、企業による商品生産活動、なканずく、商品の確定と生産方法とに関する決

定の活動が経営者によって担当され、かつ経営者の活動が、株主、経営者以外の労働者、供給者、消費者、住民の利害を侵害する結果をまねいている場合には、経営者を監視し、その活動を規制する仕組みが必要となるのであるが、こうした仕組みとしては、企業内部の統治機構の改革のみでは決して十分ではなく、さらに市場における取引の機構が、会社関係者の利害にもとづく自由な取引を可能にするものになっていることが必要とされることである。

示唆の最後のものは、株主にしろ、労働者にしろ、供給者にしろ、消費者にしろ、取引をするにあたって、すなわち、株式を買うか買わないか、労働力を売るか売らないか、部品を売るか売らないか、商品を買うか買わないかの決定にあたって、自己以外の会社関係者の利害を犠牲にしているような企業との取引を断念し、そうでない取引相手と取引をするという決定をすることがもとめられることである。自然の破壊、労働者の基本的権利の侵害、欠陥商品、配当軽視等の社会問題に対して自己の責任を内省する取引当事者による市場機構を介しての圧力、すなわち「市場圧力」がある場合にのみ、「企業統治」も本来の目的を達成できるのである。

〈おわりに〉

「労資同権」志向を特徴とするドイツの「企

業体制」がもっている先駆性と、ドイツの「企業体制」にもなお含まれている問題性として確認されうる事項を1つの手がかりとして、今日の「企業統治」に関する議論をながめる時に、そこに欠落していると筆者が解する視点は、つぎの2つである。その1つは、「資本」のみならず「人間労働」もまた、企業の商品生産活動を支えており、したがって「株主主権」と「従業員主権」のバランスをとりうる「統治機構」が模索されねばならないことである。他の1つは、企業の商品生産活動は、結局、消費者によって買いとってもらえる商品を生産する活動であり、「消費者主権」が志向されねばならないのであるが、消費者の利害が生産者、なかんずく労働者の利害を犠牲にする場合もあることをも考慮して、「生産者主権」と「消費者主権」のバランスをとりうる制度が模索されねばならないことである。第1の視点に立つ時、労資同権のドイツの企業体制からわれわれが学びとりうるし、学びとらねばならないものがある。第2の視点に立つ時、企業内の統治機構の改革のみでは十分でなく、さらにそれと並んで、取引当事者の「市場圧力」が機能しうるような市場機構の確立にも努力が傾注されねばならないこととなる。